



μικρομεσαίες

ΑΡΘΡΟ



Των Χρήστου Ρούση

M.Sc. in Economics, μέλος του International Business Brokers Association IBBA® και του M&A Network in Corporate Finance in Europe®, ιδρυτής της deals&DEALS και του «www.e.dealsAndDEALS.eu», portal Καταχώρησης Επιχειρήσεων προς Πώληση



και Γιάννη Εμπέογλου

ποτοποιημένου μεσολαβητή Επιχειρήσεων (CBI) από το International Business Brokers Association (IBBA), ιδρυτής της εταιρείας Synapsis και συγγραφέα του βιβλίου «Πόσο αξίζει μία επιχείρηση;»

Ο Χρήστος Ρούσης αναφέρει: Γιατί είναι τόσο δύσκολη η πώληση μίας μικρής ή μεσαίας επιχείρησης; Εάν σκέφτεστε να πουλήσετε την επιχείρησή σας σήμερα ή στο άμεσο μέλλον, αυτό που πρέπει να κάνετε για να πετύχετε την πώλησή της σε καλό τίμημα είναι να διαμορφώσετε ένα λεπτομερές σχέδιο πριν από την πώλησή της. Υπάρχουν πάρα πολλοί λόγοι για τους οποίους μία επιχείρηση δυσκολεύεται να πωληθεί ή δεν πωλείται ποτέ, αλλά σχεδόν όλοι πηγάζουν από την έλλειψη σχεδιασμού. Ο σχεδιασμός και η προετοιμασία πρέπει να ξεκινήσει δύο-τρία έτη πριν από την απόφαση για την έναρξη της διαδικασίας πώλησης.

Ενα τέτοιο σχέδιο πρέπει να διαχειριστεί τα ακόλουθα:

■ **Στελέχωση και Οργάνωση:** Έχει γίνει σχεδιασμός για τη στελέχωση της επιχείρησης με ικανά και έμπειρα άτομα, έτσι ώστε αυτή να μπορεί να «τρέχει» χωρίς την παρουσία του ιδιοκτήτη; Υπάρχει πλάνο εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των στελεχών και πλάνο εξέλιξής τους;

■ **Πελατολόγιο:** Υπάρχει καταγεγραμμένη βάση πελατών; Αν όχι, εκμεταλλευτείτε το χρόνο μέχρι την έναρξη της διαδικασίας πώλησης και διαμορφώστε μία βάση δεδομένων με τα πλήρη στοιχεία των πελατών σας. Με χρονολογική σειρά. Παρουσιάστε με ποιους διακόψατε συνεργασία και για ποιο λόγο. Προσπαθήστε να αναφέρετε και στις σχέσεις με τον καθένα.

■ **Προμηθευτές:** Υπάρχει καταγεγραμμένη βάση προμηθευτών; Αν όχι, διαμορφώστε μία λίστα και παρουσιάστε και τις σχέσεις που έχετε διαμορφώσει μαζί τους, τις αποκλίσεις από τις εμπορικές συμφωνίες που έχετε συνάψει και ό,τι άλλο θα ήταν χρήσιμο για τον αγοραστή.

■ **Οικονομικά στοιχεία:** Παρουσιάζονται όλα τα οικονομικά στοιχεία στα επίσημα βιβλία; Υπάρχουν μη-επαναλαμβανόμενα έξοδα/έσοδα που πρέπει να εξηγηθούν; Βρείτε το χρόνο να ξεκαθαρίσετε τις απαιτήσεις και τα αποθέματα. Ο αγοραστής δεν πληρώνει για απαιτήσεις άνω των 12 μηνών και θα ζητήσει απομείωση των απαιτήσεων 6-12 μηνών, κατά ένα ποσοστό. Βεβαιωθείτε ότι τα αποθέματα είναι αξιοποιήσιμα. Ο αγοραστής δεν πληρώνει για απαξιωμένα αποθέματα. Προσπαθήστε να αποσύρετε κάθε προσωπική εγγύηση σε επιταγές και δάνεια της επιχείρησης. Ξεκαθαρίστε τα όσο είναι νωρίς, έτσι ώστε με τον αγοραστή να διαπραγματεύεστε για πιο ουσιαστικά εσόδων-θέματα.

■ **Νομικο-διαδικαστικά:** Εάν π.χ. το εταιρικό ακίνητο πρέπει να παραμείνει στον προηγούμενο επιχειρηματία, έχουν γίνει οι απαραίτητες ενέργειες για το διαχωρισμό, πολύ νωρίτερα από την έναρξη της διαδικασίας πώλησης (οι περισσότεροι αγοραστής σκαίνουνται πρόσθετες διαδικασίες για τη μεταβίβαση, για πράγματα που δεν τους αφορούν). Εάν το ακίνητο είναι ενοικιαζόμενο έχουν γίνει οι απαραίτητες ενέργειες για την υπογραφή καινούργιου ενοικιαστηρίου (12ετίας), έτσι ώστε η αλλαγή του ιδιοκτήτη της επιχείρησης να μην συνεπάγεται και ανανέωση και του ενοικιοστασίου;

■ **Φοροτεχνικός Σχεδιασμός:** Πολλοί ιδιοκτήτες μπορεί να επιτύχουν μεγάλο φορολογικό όφελος ή επιβάρυνση

από την πώληση της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να γίνει προσεκτικός σχεδιασμός για να μειωθεί η επιβάρυνση σε φόρο και το όφελος να διοχετευθεί προς όφελος της συμφωνίας. Αυτό πρέπει να σχεδιαστεί με έναν έμπειρο και ειδικευμένο φοροτεχνικό, όπου πρέπει να του περιγραφεί η κατάσταση και οι εναλλακτικές. Μην αφεθείτε στις υπηρεσίες του λογιστή σας και στην τελευταία στιγμή.

■ **Ζητούμενο τίμημα:** Έχετε ρεαλιστικές απαιτήσεις για το τίμημα; Έχετε αποβάλει το συναισθηματισμό από τις προσδοκίες σας; Έχετε μια εμπειρισταωμένη αποτίμηση ειδικού για το τίμημα; Μην αφεθείτε σε γνώμες φίλων και γνωστών. Όλοι τους θα σας πουν κάτι που θέλετε να ακούσετε.

Εάν έχετε διαμορφώσει ένα τέτοιο σχέδιο και το έχετε θέσει σε εφαρμογή, τουλάχιστον τα τελευταία 2-3 πριν από την έναρξη της διαδικασίας πώλησης της επιχείρησής σας, τότε η επιχείρησή σας θα έχει αποκτήσει εκείνα τα χαρακτηριστικά που ενδιαφέρουν

έτσι ώστε οι προσωπικές σχέσεις του σημερινού ιδιοκτήτη να μετατραπούν σε σχέσεις της επιχείρησης (ή του μελλοντικού ιδιοκτήτη). Χαρακτηριστικό παράδειγμα, οι πωλήσεις ιατρείων που είναι συνηθισμένες στις ΗΠΑ.

Εξίσου δύσκολη είναι η πώληση μίας επιχείρησης όταν όλη η λειτουργία της βασίζεται στον ιδιοκτήτη-επιχειρηματία. Ο αγοραστής δεν είναι και δεν μπορεί ποτέ να γίνει πιστό αντίγραφο του σημερινού ιδιοκτήτη. Για να μπορέσει να μεταβιβαστεί αυτή η επιχείρηση θα πρέπει να φτάσει στο σημείο, όπου θα λειτουργεί άψογα ακόμα και χωρίς την παρουσία του ιδιοκτήτη της.

Αν λοιπόν πείσουμε τους αγοραστής ότι η επιχείρησή μας έχει φήμη και πελατεία, ότι η φήμη και η πελατεία μπορεί να μεταβιβαστεί και ότι η επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει χωρίς το σημερινό ιδιοκτήτη, τότε, κατ'αρχήν η μεταβίβαση είναι εφικτή. Τρία σημαντικά ζητήματα εάν και ακόμα δεν έχουμε μιλήσει για το τίμημα...

Οι αγοραστής μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αγοράζουν αυτό που δεν μπορούν (ή είναι πολύ ακριβό) να φτιάξουν μόνοι τους. Και αυτό είναι η φήμη και η πελατεία. Μηχανήματα μπορούν να αγοράσουν, μαγαζί σε καλό σημείο μπορούν να βρουν. Πελατεία θα τους πάρει πολύ καιρό να φτιάξουν και με αβέβαιο αποτέλεσμα. Όπως αβέβαιη είναι και η μεταβίβαση της υπαρχουσας πελατείας. Και η αβεβαιότητα αυτή μόνο μέσα σε ένα πλαίσιο αμοιβαίας εμπιστοσύνης πωλητή και αγοραστή μπορεί να εξαλειφθεί.

Πάμε τώρα και στο τίμημα.

Οι αγοραστής αναζητούν μία επιχείρηση που να βγάζει λεφτά και να μπορεί να το αποδείξει. Το ότι εσείς, κύριοι πωλητές, φτιάξατε «τρία σπίτια από την επιχείρηση», πολύ μικρή σημασία έχει αν δεν αποδεικνύεται από τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησής σας. Τα επίσημα οικονομικά στοιχεία, όχι το διπλανό τεφτέρι.

Και το τίμημα πρέπει να προσφέρει μια λογική απόδοση στον αγοραστή, απόδοση που να τον αποζημιώνει σωστά για τον κίνδυνο που αναλαμβάνει.

Οι δυσκολίες ξεκινάνε από την ίδια τη φύση μίας μικρής και μεσαίας επιχείρησης εντείνονται από την αβεβαιότητα της μεταβίβασης της φήμης και πελατείας και τα πράγματα γίνονται ακόμα πιο δύσκολα, καθώς οι πωλητές αρνούνται να καταλάβουν ότι πρέπει να δουν τη συναλλαγή από την πλευρά του αγοραστή.

Είναι λοιπόν τόσο δύσκολη η πώληση μίας μικρής ή μεσαίας επιχείρησης; Οχι. Είναι τόσο δύσκολη ή τόσο εύκολη όσο είμαστε διατεθειμένοι να την κάνουμε. Με σωστή προετοιμασία και σωστή διαδικασία προσέγγισης αγοραστήν μπορούμε να υπερβούμε όλες τις δυσκολίες που αναφέραμε. Και όταν τις υπερβούμε, αγοραστής θα βρεθούν. Δεν θα είναι, ενδεχομένως, τόσοι πολλοί όσοι θα ήταν π.χ. στις ΗΠΑ, όπου το όνειρο της «δικής μου επιχείρησης» είναι κυρίαρχο. Θα πρέπει να δουλέψουμε πιο σκληρά για να βρούμε τους κατάλληλους αγοραστής, αλλά θα τους βρούμε. Και τώρα που το βόλεμα του Δημοσίου και οι σταθερές δουλειές στον ιδιωτικό τομέα τείνουν να καταστούν είδος υπό εξαφάνιση, οι δυνητικοί αγοραστής θα γίνουν σταδιακά περισσότεροι.

Εύκολη και κερδοφόρα πώληση μιας εταιρείας

Πόσο δύσκολη είναι η πώληση μίας μικρής ή μεσαίας επιχείρησης; Είναι τόσο δύσκολη ή τόσο εύκολη όσο είμαστε διατεθειμένοι να την κάνουμε, καθώς με τη σωστή προετοιμασία και σωστή διαδικασία προσέγγισης αγοραστήν μπορούμε να υπερβούμε όλες τις δυσκολίες. Το πώς μπορούμε να κάνουμε την πώληση μιας επιχείρησης εύκολη και κερδοφόρα, αναλύουν στο σημερινό άρθρο ο κ. Χρήστος Ρούσης και ο κ. Γιάννης Εμπέογλου.

τους αγοραστής. Αυτή η επιχείρηση δεν θα αργήσει να στρέψει τα βλέμματα υποψήφιων αγοραστήν επάνω της όταν και πάλι με σχέδιο και επαγγελματισμό ξεκινήσει τη διαδικασία προσέγγισής τους.

Ωστόσο η κατάρτιση αυτού του σχεδίου και πολύ περισσότερο η υλοποίησή του είναι απαιτητική εργασία, με την οποία δεν είναι εξοικειωμένη η πλειονότητα των ιδιοκτητών μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων και αυτό κάνει την πώλησή τους δύσκολη υπόθεση.

Ο Γιάννης Εμπέογλου στο ερώτημα γιατί είναι τόσο δύσκολη η πώληση μίας μικρής ή μεσαίας επιχείρησης, απαντά:

Η πώληση μίας επιχείρησης είναι μία δύσκολη... υπόθεση. Για πολλούς λόγους. Οχι γιατί δεν υπάρχουν αγοραστής. Πιστεύω ότι σε κάθε εποχή, όσο δύσκολη και αν είναι, αγοραστής υπάρχουν εκεί που υπάρχει πραγματική αξία. Και αυτή είναι η λέξη-κλειδί. Αξία. Αξία για ποιον; Για τον αγοραστή.

Το κυριότερο περιουσιακό στοιχείο μίας επιχείρησης (και ίσως το μοναδικό μίας μικρής ή μεσαίας επιχείρησης) έχει ένα εξαιρετικό ενοχλητικό χαρακτηριστικό: περπατάει. Η πρώτη λοιπόν μεγάλη δυσκολία στην πώληση μίας μικρής και μεσαίας επιχείρησης είναι να εξασφαλίσουμε τη μεταβίβαση της φήμης και πελατείας.

Αν «η επιχείρηση είμαι εγώ», αν όλη η πελατεία της επιχείρησης βασίζεται στις προσωπικές σχέσεις του ιδιοκτήτη-επιχειρηματία, τότε η επιχείρηση αυτή δεν μπορεί να πουληθεί. Σε καμία τιμή. Για να μπορέσει να πουληθεί θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα σημαντικό μεταβατικό στάδιο συνεργασίας πωλητή-αγοραστή,